

# Teamkenmerken en gepercipieerde prestaties van wijkteams

- Bram Steijn (Erasmus Universiteit Rotterdam)
- Joris van der Voet (Universiteit Leiden)
- Sabrina Huizenga (Erasmus Universiteit Rotterdam)



Universiteit  
Leiden

*Erasmus*

## Voorwoord

In deze rapportage gaan wij in op de achtergrond van een onderzoeksproject van de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Universiteit Leiden van een onderzoek naar teamkenmerken en het functioneren van wijkteams. Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door een subsidie van het a+o fonds gemeenten subsidie. Deze subsidie heeft geholpen bij het opzetten van het veldwerk en het uitbreiden van het netwerk rondom het onderzoek. Wij zijn het a+o fonds gemeenten erkentelijk voor de subsidie die het project goed op weg heeft geholpen.

Met deze rapportage is het onderzoek echter niet afgelopen. Wij gaan dit onderzoek in 2017 herhalen zodat ook de lange termijn effecten van het werken in wijkteams kan worden nagegaan. Bovendien zijn er begin 2017 twee promovendi aio's – respectievelijk aan de universiteiten van Leiden en Rotterdam – aan de slag gegaan om het onderzoek te verdiepen. De aanstelling van de aio in Rotterdam is mogelijk doordat dit onderzoek deel uitmaakt van een zogenaamd 'Research Excellence Initiatief' naar 'The State of Local Welfare'.

Onze dank gaat niet alleen uit naar het a+o fonds, maar ook naar de gemeenten en de respondenten die aan het onderzoek hebben deelgenomen. Een speciaal dankwoord is er ook voor Michel de Visser van MDVA die met ons in sommige gemeenten heeft samengewerkt en mede aan het succes van het onderzoek heeft bijgedragen en voor Peter Hermus van het RISBO voor de organisatie van het veldwerk.

## Aanbevelingen

1. Onze analyse laat zien dat – behoudens overigens enkele uitzonderingen – wijkteams en hun leidinggevendenden gemiddeld genomen vrij positief oordelen over hun prestaties. Nader onderzoek naar de relatie tussen dit gepercipieerde positieve oordeel en andere indicatoren van prestaties van wijkteams (bijvoorbeeld het oordeel van cliënten) is echter noodzakelijk. De vraag is immers hoe betrouwbaar het oordeel over ‘eigen’ prestaties is.
2. Een statistische analyse laat zien dat de door werknemers gepercipieerde teamprestaties van wijkteams indirect worden beïnvloed door (richtinggevend) leiderschap en teamomvang en direct door doelgerichte samenwerking en faciliteiten. Een voorlopige conclusie is daarom dat gemeentes zich in eerste instantie hierop moeten richten indien ze de teamprestaties (positief) willen beïnvloeden.
3. Het is belangrijk dat leidinggevendenden van wijkteams en medewerkers met elkaar in gesprek gaan over hoe zij de prestaties van hun team waarderen. Op die manier kan men in onderling overleg verbeterpunten identificeren.
4. Leidinggevendenden oordelen verschillend over de mate van reflexiviteit en innovativiteit van de wijkteams waaraan zij leiding geven. Het is daarom belangrijk dat teams nagaan of ze voldoende aan reflectie doen en of ze voldoende innovatief zijn. Gemeenten wordt uitgenodigd dit te faciliteren, bijvoorbeeld door teams die hierop ‘hoger’ scoren hun kennis te laten delen met teams die ‘lager’ scoren.
5. Wij hebben de ‘nieuwe’ manier van werken die vanwege de decentralisatie wordt beoogd in drie aspecten samengevat: ‘eigen kracht van de cliënt’, inschakelen van het netwerk en analyse en monitoring. Wijkteammedewerkers blijken zelf in sterke mate van mening dat zij werken volgens de manier zoals beoogd wordt. Probleem van de analyse op dit punt is dat zij zich baseert op de uitspraken van de medewerkers zelf. Wij adviseren gemeenten daarom om na te gaan of andere stakeholders (zoals de cliënten, maar ook andere hulpverleners in de zorgketen) de mening delen dat wijkteamleden inderdaad werken zoals beoogd. Voor zover de betrokken stakeholders hier een andere perceptie over hebben is het van belang dat men daarover met elkaar in gesprek gaat.
6. Aangezien onze analyse laat zien dat teamkenmerken (zoals doelgerichte samenwerking) van invloed zijn op teamprestaties, bevelen wij gemeenten aan de scores van hun wijkteams te monitoren zodat nagegaan kan worden op welke aspecten verbetering mogelijk c.q. nodig is. Teams moedigen we aan om kritisch naar hun score op teamkenmerken te kijken om zo na te gaan waar zij zich kunnen verbeteren.
7. Wijkteams zijn niet altijd positief over hun leidinggevende, terwijl leiderschap wel een (indirecte) determinant is van teamprestaties. Mede daarom adviseren we gemeenten oog te hebben voor het belang van leiderschap en hiervoor zowel bij de werving van teamleiders als bij de ontwikkeling van leiderschapscompetenties oog te hebben.
8. Teamleiders wordt geadviseerd om zich te realiseren dat zij grote invloed op het team kunnen hebben door de visie die zij uitdragen en de steun die zij teamleden

bieden. Aangezien niet iedere leidinggevende hierop hoog scoort, zouden sommige leidinggevers zich op deze aspecten verder moeten ontwikkelen.

9. Gemiddeld genomen worden de faciliteiten door de wijkteammedewerkers als matig beoordeeld. Gezien het belang van faciliteiten voor teamprestaties (het is ook blijken ons onderzoek indirect een van de determinanten van prestaties) adviseren we gemeenten oog te hebben voor de faciliteiten (spreekkamers, ICT, e.d.) die wijkteams hebben en om daar zo nodig in te investeren.
10. Niet alle wijkteams beschikken naar de mening van de leidinggevers over voldoende expertise om hun werk goed te kunnen doen. Wij adviseren gemeenten daarom om hierop te monitoren.
11. De teamomvang van wijkteams – ook binnen gemeenten – varieert, waarbij er soms sprake is van teams met een vrij forse teamomvang. Hoewel wij geen exacte uitspraken kunnen doen over de wenselijke teamomvang adviseren wij gemeenten niettemin om na te gaan of wijkteams in hun gemeente een ‘adequate’ teamomvang hebben.
12. Gemiddeld genomen zijn wijkteams niet zo positief over de helderheid van regels en procedures waarmee zij moeten werken. Wij adviseren gemeenten daarom na te gaan in hoeverre de regels en procedures in voldoende mate helder en duidelijk zijn. Voor zover dat volgens medewerkers niet het geval is, zijn uiteraard nadere stappen nodig.
13. Ons onderzoek laat zien dat wijkteammedewerkers en leidinggevers van mening zijn dat er soms overbodige regels zijn die het werk feitelijk in de weg zitten. Opvallend is dat sommige gemeenten hier in sterkere mate mee te maken hebben dan andere gemeenten. Wij adviseren gemeenten daarom na te gaan in hoeverre er sprake is van overbodige regels. Indien dit volgens medewerkers het geval is, adviseren wij om na te gaan hoe dergelijke regels aangepast of geschrapt kunnen worden. Gemeenten waarvan medewerkers in sterkere mate aangeven dat er sprake is van ‘overbodige’ regels zouden te rade kunnen bij gemeenten waar dat in mindere mate het geval is.

## Samenvatting en aanbevelingen

In de loop van 2016 zijn medewerkers en teamleiders van wijkteams van verschillende gemeenten benaderd om mee te doen aan een onderzoek van de afdelingen bestuurskunde van de Erasmus Universiteit en de Universiteit Leiden naar de determinanten van (gepercipieerde) prestaties van deze wijkteams. Velen hebben gevolg gegeven aan het verzoek om een vragenlijst in te vullen. In vogelvlucht bespreken we in deze samenvatting de belangrijkste bevindingen en doen daarbij een aantal aanbevelingen aan gemeenten.

Het is daarbij in de eerste plaats van belang om op te merken dat gemeenten deze wijkteams zeer verschillend hebben georganiseerd en dat daarin een groot aantal verschillende professionals werkzaam zijn. Soms betreft het wijkteams die zich vooral met jeugdzorg of met de problematiek van volwassenen bezighouden. Soms betreft het wijkteams waarin zorg integraal (voor jeugd en volwassenen) is georganiseerd. In deze rapportage gaan we niet in op deze verschillende arrangementen. Wij bezien de wijkteams vooral vanuit de gedachte dat een team meer is dan een verzameling individuen en gaan na of voorwaarden voor teamvorming daadwerkelijk aanwezig zijn. Ongeacht de exacte vormgeving van de wijkteams zullen deze voorwaarden in het ene geval namelijk in sterkere mate aanwezig zijn dan in het andere geval.

Een tweede belangrijke kanttekening betreft dat wij in deze rapportage rapporteren hoe medewerkers en teamleiders oordelen over hoe het in hun wijkteam gaat en over de prestaties die geleverd worden. Deze meningen zijn uiteraard relevant vanuit het de Thomastheorema 'if people define a situation as real, it is real in its consequences'. Dat neemt echter niet weg dat deze meningen tegelijkertijd uiteraard subjectief zijn. Idealiter dienen deze meningen geplaatst te worden naast oordelen van andere stakeholders, bijvoorbeeld gemeenten zelf of de cliënten van de wijkteams. Dat is echter iets voor vervolgonderzoek. De subjectiviteit van het oordeel over de eigen prestaties neemt overigens niet weg dat onze rapportage laat zien dat wijkteams verschillend oordelen over deze prestaties. Nagaan waardoor deze verschillen samenhangen is daarmee sowieso relevant.

### Meeste wijkteams zijn positief over hun prestaties

In het algemeen zijn zowel wijkteamleiders als medewerkers positief over de prestaties van de wijkteams. Beide groepen beoordelen de prestaties van hun wijkteam in het algemeen als ruim voldoende. Slechts over de prestaties van een enkel team wordt door de betrokkenen minder positief geoordeeld.

Hoewel er verschillen in oordeel tussen gemeenten over teamprestaties zijn, zijn de verschillen binnen gemeentes groter dan tussen gemeentes. Met andere woorden: de gemeentelijke organisatie heeft waarschijnlijk invloed op de prestaties van wijkteams, maar daarnaast zorgen andere factoren ervoor dat het oordeel over de prestaties van de teams uiteenloopt. Dit duidt op het belang van teamkenmerken als determinant van de (gepercipieerde) prestaties.

Opvallend is dat – ondanks het in het algemeen vrij positieve oordeel – het oordeel van teamleiders en medewerkers over de prestaties van het 'eigen' wijkteam uiteenloopt. Dit suggereert dat men blijkbaar andere criteria hanteert over wat goede en minder goede prestaties zijn. Een onderling gesprek hierover binnen de teams lijkt daarom zinvol.

### Oordeel over innovativiteit en reflexief vermogen loopt uiteen

Over de mate waarin wijkteams innovatief bezig zijn en over hun reflexief vermogen wordt door de teamleiders verschillend gedacht. Gemiddeld genomen zijn deze oordelen positief,

maar achter dit gemiddelde oordeel gaat een grote variatie schuil. Over ongeveer 1/6 van de wijkteams wordt door de teamleider niet zo positief geoordeeld. Hierbij zijn er zowel verschillen tussen als binnen gemeenten.

### **Manier van werken is veelal zoals bedoeld**

Van professionals wordt een nieuwe manier van werken verwacht. Gedrag is echter moeilijk te meten. Toch hebben we een poging gedaan om het beoogde gedrag dat in de nieuwe situatie (na de transitie) wordt verwacht in kaart te brengen. Met de nodige slagen om de arm (het gaat immers om de eigen perceptie) blijkt dat de wijkteammedewerkers zelf in vrij sterke mate van mening zijn dat zij het gedrag vertonen dat na de decentralisatie gewenst wordt. Hierbij zijn er slechts geringe verschillen tussen gemeenten.

### **Teamwerk**

In het onderzoek zijn een aantal uit de literatuur bekende determinanten van goed teamwerk gezien. De vier elementen zelforganisatie, doelgerichte samenwerking, taakgerichte samenwerking en externe samenwerking, worden alle vier over het algemeen voldoende tot goed beoordeeld. Doelgerichte samenwerking springt er daarbij uit. Hoewel de variatie tussen de teams relatief beperkt is, zijn er niettemin een beperkt aantal teams die op een of meerdere determinanten onvoldoende scores.

De analyse laat ook zien dat de scores van wijkteams zowel tussen als binnen gemeenten van elkaar verschillen. Dit duidt erop dat de wijze van organisatie en aansturing door een gemeente van invloed is op de teamkenmerken (en dus ook op de prestaties). Of met andere woorden: gemeenten kunnen deze teamkenmerken beïnvloeden, en zij moeten zich naar onze mening daarvan (meer) bewust zijn.

### **Coördinatie: richting en steun**

Wij hebben in het onderzoek twee aspecten van leiderschap gemeten: richting en steun. Richtinggevend leiderschap gaat erover of de leidinggevende een duidelijke, inspirerende visie heeft en deze uitdraagt naar het team waardoor het team enthousiast gemaakt over de doelen van het team. Dienend leiderschap gaat erover of de leidinggevende de medewerkers steun en ruimte biedt. Beide aspecten worden over het algemeen positief door wijkteams beoordeeld, maar medewerkers in de teams beoordelen het aspect steun gemiddeld genomen beter dan het aspect richting. In een klein aantal wijkteams is men minder enthousiast over de richting en de steun van de leidinggevende.

### **Randvoorwaarden**

In het onderzoek hebben we ook gekeken naar diverse randvoorwaarden die van invloed zijn op de prestaties van wijkteams. Wij bespreken deze achtereenvolgens.

### **Faciliteiten**

Gemiddeld genomen oordelen de wijkteams met een hele krappe voldoende over de faciliteiten – zoals gespreksruimtes, werkplekken en ICT-ondersteuning – waarover zij beschikken om hun werk te doen. Bijna de helft van de teams is negatief. We zien daarbij overigens duidelijke verschillen tussen en binnen gemeenten.

### **Noodzakelijke expertise**

Gemiddeld genomen zijn teamleiders redelijk tevreden over de benodigde expertise in hun teams. Ook hier zien we echter verschillen tussen en binnen gemeenten en wij adviseren gemeenten daarom te monitoren of wijkteams al dan niet beschikken over de noodzakelijke expertise om hun werk te doen.

## **Teamomvang**

De teamomvang tussen de onderzochte teams varieert sterk. In de literatuur wordt meestal gesteld dat teams niet groter moeten zijn dan ongeveer 10-15 personen. In ons onderzoek is de teamomvang soms aanzienlijk groter. Ook ons onderzoek laat echter zien dat teamomvang een (indirect) effect heeft op de teamprestaties omdat het in grotere teams moeilijker is om tot doelgerichte samenwerking te komen.

## **Overbodige regels en administratieve taken**

In het onderzoek zijn wij nagegaan of de regels volgens de medewerkers voldoende duidelijk en helder zijn en ook op er in hun ogen sprake is van overbodige regels.

Wat betreft de duidelijkheid van regels moet worden geconstateerd dat de wijkteams hierop gemiddeld negatief scoren. In zijn algemeenheid vinden de teamleden dat regels onvoldoende helder en duidelijk zijn. Daarbij zijn er echter wel aanzienlijke verschillen tussen gemeenten.

In zijn algemeenheid zijn de wijkteams tevens van mening dat zij in vrij aanzienlijke mate te maken hebben met overbodige regels. Dit is vooral vervelend omdat dergelijke regels uiteindelijk ten koste gaan van de kwaliteit van de zorg. Tijd besteedt aan overbodige regels kan men immers niet aan de cliënt besteden. Opvallend is dat er vrij grote verschillen zijn tussen gemeenten in de perceptie van overbodige regels.

## Inleiding

Sinds 1 januari 2015 zijn er grote veranderingen opgetreden in de manier waarop de zorg in Nederland wordt georganiseerd. In het nieuwe stelsel is de zorg gedecentraliseerd naar de gemeenten, waar voorheen de zorg was gecentraliseerd. Bovendien gaan forse bezuinigingen gepaard met deze decentralisatie, wat ervoor heeft gezorgd dat gemeenten nieuwe wijzen van organisatie hebben ontwikkeld om de zorg goedkoper en efficiënter te kunnen inzetten. In veel gemeenten zijn deze manieren vertaald in het opzetten van de sociale wijkteams: teams bestaand uit professionele zorgverleners die zorg op maat aan inwoners van een bepaalde buurt of wijk leveren. Bovendien is de zorg nu gericht op de activatie van de burgers. De nadruk op de eigen kracht is een belangrijke pijler in het nieuwe zorgstelsel.

Gemeenten hebben de organisatie van deze sociale wijkteams zeer verschillend georganiseerd (Arum & Schoorl, 2016). Naast andere verschillen zijn er in sommige gemeenten aparte wijkteams voor jeugd en volwassenen (waarbij soms ook schuldhulpverleners deel uitmaken van het wijkteam, maar soms ook niet), terwijl er in andere gemeenten juist gekozen is voor integrale wijkteams. In deze wijkteams kunnen veel verschillende professionals werkzaam zijn, bijvoorbeeld maatschappelijk werkers, jeugd- en gezinscoaches, consultants, en ook psychologen en artsen. De exacte samenstelling verschilt echter per gemeente.

De bovenstaande veranderingen in de zorg impliceren een andere manier van werken voor de zorgprofessionals. Een nieuwe manier van werken werkt echter niet vanzelf en het is dus van belang om de mogelijke effecten van de decentralisatie te bestuderen. In dit project zijn wij vooral geïnteresseerd in het effect van het werken in een *team*. Uit de sport – maar ook de wetenschappelijke literatuur – weten we dat een groep mensen niet vanzelf een team is. Het ene team presteert beter dan het andere, en dat zal ook voor wijkteams gelden. Vandaar dat de focus in dit onderzoek ligt op de vraag welke factoren bepalend zijn voor de prestaties die sociale wijkteams leveren. Wij zijn daarbij in deze rapportage minder geïnteresseerd in de verschillen die tussen gemeenten bestaan in exacte samenstelling en organisatie van de wijkteams – wat uiteraard niet wil zeggen dat dit niet belangrijk is. Onze focus ligt echter op het wijkteam *als team*.

Om tot een verklaring voor verschillen in prestaties te komen sluiten we aan bij het onderzoek van Kuipers en Groeneveld (2013) naar *high performance teams* in de publieke sector. Vanuit dit onderzoek zijn er een aantal determinanten van teamprestaties geïdentificeerd die ook in dit onderzoek zijn opgenomen. Zij identificeren zes determinanten, waarvan wij er in dit onderzoek vijf hebben opgenomen: de mate van zelfmanagement, doelgerichte samenwerking, taakgerichte samenwerking, de samenwerking met externe stakeholders en leiderschap. Later in deze rapportage zullen wij uiteen zetten wat hiermee precies wordt bedoeld. Naast deze door Kuipers en Groeneveld genoemde factoren gaan wij ook in op een aantal belangrijke randvoorwaarden van teamprestaties, namelijk de teamomvang, de faciliteiten en de mate waarin regels ondersteunend zijn voor het werk.

De opzet van deze rapportage is aldus. Eerst gaan we in op de opzet en uitvoering van het onderzoek. Vervolgens beschrijven we een aantal bevindingen van het onderzoek onder leidinggevend en medewerkers van de onderzochte wijkteams. Hierbij gaan we op de in de vorige alinea genoemde factoren nader in. In de laatste paragraaf proberen we de vraag te beantwoorden welke factoren met name verantwoordelijk zijn voor de gepercipieerde teamprestaties van de door ons onderzochte wijkteams.



## Opzet onderzoek

Het onderzoek richt zich op medewerkers en leidinggevenden van de gemeentelijke sociale wijkteams. Het onderzoek is in 2015 van start gegaan met een eerste meting in de gemeente Rotterdam. In 2016 is het onderzoek herhaald en uitgebreid naar verschillende, grotere en kleinere, gemeenten in de Randstad. Tot begin november 2016 is het onderzoek uitgevoerd in 108 wijkteams van 11 gemeenten (waaronder 3 van de G4). Dit aantal wordt eind 2016 nog verder uitgebreid (waaronder teams van de nog ontbrekende G4 gemeente), maar de data daarvan kunnen in deze rapportage niet worden meegenomen. Wij beperken deze rapportage dus tot de 11 gemeenten die tot begin november 2016 in het onderzoek betrokken waren.

In deze rapportage gaan wij overigens niet in op de uitkomsten per gemeente. Wel zullen we af en toe aandacht schenken aan kenmerkende verschillen tussen gemeenten, maar daarbij blijven de gemeenten als zodanig anoniem.

### Wie hebben er aan het onderzoek meegedaan?

In de 11 gemeenten die hebben geparticipeerd aan het onderzoek zijn medewerkers van alle wijkteams die in het onderzoek zijn betrokken per mail uitgenodigd om aan het onderzoek deel te nemen. In principe zijn in deze gemeenten alle bestaande wijkteams in het onderzoek betrokken, maar soms – en dat geldt met name voor de grotere steden – zijn alleen de teams voor ofwel volwassenen ofwel jeugd in het onderzoek betrokken. Dit afhankelijk van de bereidheid van betrokkenen om aan het onderzoek mee te werken.

De adressen hiervoor zijn verstrekt door de betreffende gemeenten. In gemeenten met integrale wijkteams (die dus zowel jeugd als volwassenen bedienen) zijn alle wijkteams in het onderzoek betrokken. In 5 gemeenten zijn hetzij alleen de volwassenen teams (3 gemeenten), hetzij alleen de jeugdteams (2 gemeenten) in het onderzoek betrokken. In negen gemeenten heeft het onderzoek voor de zomer van 2016 plaatsgevonden, in twee anderen na deze zomer. Zoals in de inleiding opgemerkt loopt het onderzoek nog door in een aantal gemeenten, maar hierover wordt in deze rapportage niet gerapporteerd.

Naast de teamleden zijn ook de leidinggevenden van de teams voor het onderzoek benaderd. Deze leidinggevenden gaven soms leiding aan 1 team, maar soms ook aan meerdere teams (zie later). Zoals eerder opgemerkt zijn de benaderde wijkteammedewerkers zeer heterogeen wat betreft hun werkzaamheden en betreft het een grote verscheidenheid aan professionals. Omdat dit onderzoek zich vooral richt op het effect van teamkenmerken op gepercipieerde prestaties gaan we hier echter niet verder op in.

Onderstaande tabel geeft basisinformatie over de deelnemende gemeenten, wijkteams en de respons. De gemeenten zijn daarbij geanonimiseerd. Zoals te zien hebben we 1627 medewerkers van 108 wijkteams benaderd. In totaal hebben 834 van hen de vragenlijst beantwoord (zogenaamde 'bad entries' zijn daarbij overigens verwijderd) ofwel een respons van ruim 51%. Dit is voor een dergelijke enquête een zeer goed resultaat. In 1 wijkteam heeft overigens geen van de teamleden de vragenlijst ingevuld, vandaar dat we in het vervolg van deze rapportage over 107 wijkteams rapporteren. Bij de leidinggevenden was de respons – op 1 gemeente na – 100%.

Tabel 1. Basisinformatie deelnemende gemeenten, wijkteams en respons

Gemeente	Aantal medewerkers	Respons op medewerker niveau	Aantal teams	Type team	Respons leidinggevend
Gemeente A	755	46% (348)	42	integraal	88%
Gemeente B	262	56% (146)	18	volwassenen	100%
Gemeente C	260	59% (154)	23	volwassenen	100%
Gemeente D	73	61% (45)	6	integraal	100%
Gemeente E	41	63% (26)	4	jeugd	100%
Gemeente F	62	58% (36)	4	jeugd	100%
Gemeente G	69	35% (24)	4	integraal	100%
Gemeente H	33	45% (15)	2	integraal	100%
Gemeente I	44	50% (22)	3	integraal	100%
Gemeente J	19	68% (13)	1	integraal	100%
Gemeente H	9	56% (5)	1	volwassenen	100%
Totaal	1627	51% (834)	108		

### Details van de populatie

Het grootste gedeelte van de medewerkers is vrouw; van de 836 respondenten zijn er 674 vrouw, wat neerkomt op 81% van de populatie. De leeftijd komt gemiddeld neer op 41 jaar, met een minimum van 20 jaar en een maximum van 65 jaar. De gemiddelde werkervaring van de medewerkers ligt op 14,5 jaar met een maximum aantal jaren werkervaring van 45 jaar en een minimum van 0 jaar. De meeste respondenten (678) hebben een vorm van hoger beroepsonderwijs genoten, wat neerkomt op 81%. 117 respondenten hebben een universitaire opleiding gehad en 39 respondenten hebben MBO of een lagere vorm van onderwijs afgerond.

Een exacte uitsplitsing van het functieniveau is hier niet te geven, omdat in de functieaanduidingen in de afzonderlijke gemeenten sterk uiteenlopen. Voorbeelden van veel voorkomende functies zijn jeugd- en gezinscoaches, maatschappelijk werkers, psychologen, wijkverpleegkundigen, casemanagers, cliëntondersteuners, en dergelijke.

Het grootste gedeelte van de ondervraagde leidinggevend is eveneens vrouw. Van de 96 respondenten zijn er 68 vrouw, wat neerkomt op 72% van de populatie. De leeftijd komt gemiddeld neer op 44 jaar, met een minimum van 29 jaar en een maximum van 61 jaar. De gemiddelde werkervaring van teamleiders als leidinggevende ligt op 22 maanden met een maximum van 96 maanden en een minimum van 22 maanden ervaring als teamleider. De meeste teamleiders hebben ervaring als professioneel hulpverlener, te weten 87.5%, tegen over een percentage van 12.5% van de teamleiders zonder een dergelijke ervaring.

Onderstaande tabel geeft nadere informatie over de wijze van aansturing van de onderzochte teams. We kunnen zien dat dit varieert per gemeente. Een aantal gemeenten hebben per team 1 teamleider, andere gemeenten hebben 1 teamleider per 2 of zelfs 3 of 4 teams. Ook kunnen we zien dat de gemiddelde teamomvang per gemeente varieert tussen 9 en 16,5 medewerker. Binnen gemeenten is overigens ook grote variatie in omvang tussen de wijkteams. De span of control van teamleiders is daardoor uiteraard ook variabel en

loopt van gemiddeld 9 personen tot 69 personen voor een teamleider die in een gemeente aan 4 teams leiding geeft.

Tabel 2: Wijze van aansturing

Gemeente	Aantal teams per teamleider	Gemiddelde teamomvang personen in	Gemiddelde span of control per teamleider
Gemeente A	1	18	18
Gemeente B	2	14.5	29
Gemeente C	2	11	22
Gemeente D	1	12	12
Gemeente E	1	10	10
Gemeente F	1	15.5	15.5
Gemeente G	4	15	69
Gemeente H	2	16.5	33
Gemeente I	3	14.5	44
Gemeente J	zelfsturend	19	
Gemeente H	1	9	9

## Resultaten

### Hoe presteren de teams: gepercipieerde teamprestaties

Het meten van prestaties is belangrijk, maar tegelijkertijd ook lastig – zeker in de publieke sector waar prestatie-indicatoren diffuus kunnen zijn. Het feit dat een cliënt snel is geholpen hoeft bijvoorbeeld niet te zeggen dat deze goed is geholpen. We kiezen daarom voor een multidimensionale meting van teamprestaties. Ook is het de vraag wie bepaalt of de prestaties goed of niet goed zijn. Is dat de cliënt (maar is die in staat om dat te beoordelen?), de gemeente (maar waar baseert die zich dan op?) of de medewerker zelf (maar wie beoordeelt zijn eigen prestaties als onvoldoende?). En is snelle zorg ook per definitie goede zorg? Met alle mitsen en maren die daar tegen in te brengen zijn, maken wij gebruik van het oordeel van de leidinggevend en de medewerkers zelf over een aantal aspecten van de prestaties van het wijkteam. Wij onderstrepen echter dat onderzoek waarbij het oordeel over prestaties door betrokken werknemers zelf wordt afgezet tegen het oordeel van andere stakeholders uiteraard van belang is. De beoordeling over de prestaties wordt gepresenteerd in tabel 3, waarbij het oordeel van leidinggevend en werknemers naast elkaar zijn gezet. De scores betreffen voor de werknemers het gemiddelde oordeel voor het wijkteam.

Tabel 3: Gepercipieerde teamprestaties (107 wijkteams)

	Gemiddelde medewerkers	Gemiddelde leidinggevenden
De kwaliteit van de geleverde hulp van ons team	7,6	7,6
De tevredenheid van de cliënten van ons team	7,5	7,4
De productiviteit van ons team	7,7	7,6
De mate waarin ons team het werk op tijd voltooit	7,2	7,0
De snelheid waarmee het team zorg levert	7,6	7,6
De totale prestaties van ons team	7,7	7,7

*N oordeel medewerkers = 107; N oordeel leidinggevenden = 98.*

Uit bovenstaande tabel kan worden afgelezen dat zowel medewerkers als leidinggevenden de prestaties van de wijkteams gemiddeld genomen vrij hoog beoordelen. Hierbij kan worden aangemerkt dat de mate waarin het werk op tijd wordt voltooid relatief het minst hoog wordt gescoord. De productiviteit van het team en de totale prestaties scoren in de ogen van de medewerkers het hoogst. De leidinggevenden zijn het hier over het algemeen genomen mee eens.

Opvallend is echter dat hoewel het oordeel van medewerkers en wijkteamleiders gemiddeld genomen niet veel van elkaar verschilt, de correlatie tussen de oordelen over een specifiek wijkteam vrij laag is (-,08) en statistisch gezien niet significant. Met andere woorden: professionals en wijkteamleiders oordelen verschillend over de prestaties van hun eigen wijkteam.

Hoewel het gemiddelde oordeel over de prestaties positief is, wordt binnen wijkteams wel verschillend geoordeeld over deze prestaties. Dat is met name relevant omdat we daardoor kunnen nagaan welke kenmerken wijkteams hebben die 'goed' dan wel 'minder goed' over hun prestaties oordelen. Onderstaande tabel geeft hier op basis van het oordeel van de leidinggevenden nadere informatie over.

Tabel 4: Oordeel leidinggevenden over prestaties wijkteams (N=107)

	Lager dan 6,0	6,0 – 8,0	8,0 en hoger
De kwaliteit van de geleverde hulp van ons team	2%	45%	53%
De tevredenheid van de cliënten van ons team	1%	53%	42%
De productiviteit van ons team	2%	47%	51%
De mate waarin ons team het werk op tijd voltooit	6%	63%	30%
De snelheid waarmee het team zorg levert	4%	36%	59%
De totale prestaties van ons team	3%	28%	67%

Bovenstaande tabel illustreert hoe positief leidinggevenden over de prestaties van 'hun' wijkteams denken. Slechts over een enkel wijkteam is het oordeel van de leidinggevende onvoldoende. Opmerkelijk is dat over de totale prestaties 67% van de leidinggevenden minimaal een 8,0 of hoger geeft.

Opvallend is dat er een vrij sterke samenhang is tussen de gemeente waar het wijkteam actief is en het oordeel over de prestaties. Dit geldt voor zowel de leidinggevendenden als de medewerkers. Als we ons beperken tot de leidinggevendenden dan hangt een samengestelde prestatieschaal vrij sterk (.44;  $p < 0,05$ ) samen met de gemeente. Overigens zijn wel alle scores positief, uiteenlopend van een 7,2 (een G4 gemeente) tot een 8,5 (een middelgrote gemeente). De scores van de drie onderzochte G4 gemeentes lopen uiteen van 7,2 tot 7,6. Verschillen tussen gemeenten in prestatieoordelen zijn met name interessant om nader te onderzoeken, omdat dit kan duiden op een mogelijk effect van gekozen organisatie-inrichting. Tegelijkertijd neemt deze gemeentelijke variëteit niet weg dat de verschillen tussen wijkteams binnen gemeenten groter zijn dan tussen gemeenten.

## Teamwerk

Er is al veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar het functioneren van teams en welke factoren daarop van invloed zijn. Dit onderzoek baseert zich op het onderzoek van Kuipers en Groeneveld (2014) naar *high performance teams* in de publieke sector. In dit onderzoek zijn er een aantal determinanten van teamprestaties geïdentificeerd, welke ook zijn meegenomen in dit onderzoek. Het gaat daarbij om de mate van zelfmanagement en twee vormen van samenwerking, te weten doelgerichte en taakgerichte samenwerking. Taakgerichte samenwerking is de mate waarin teamleden onderling informatie en kennis uitwisselen, integreren en overdenken (Kuipers en Groeneveld, 2014: 68). Tevens hebben we externe samenwerking meegenomen in het onderzoek omdat dit voor de nieuwe werkwijze van de wijkteams een belangrijk element is. Samenwerking met externe partijen (bijvoorbeeld ter activering van het netwerk) is immers een essentieel onderdeel van het werk van de zorgprofessional. Deze elementen bepalen volgens Kuipers en Groeneveld in belangrijke mate de prestaties van werknemers en organisaties. Een andere belangrijke factor, leiderschap, komt nog op een andere manier later in deze rapportage aan de orde. Tabel vijf laat zien hoe er door de teams gemiddeld wordt gedacht over deze determinanten. De scores zijn daarbij berekend op een 5-punt schaal, waarbij de score 5 staat voor een hoge mate van zelforganisatie, taakgerichte samenwerking, e.d.

Tabel 5 : gemiddelde score medewerkers op elementen van teamwerk (N=107)

	gemiddelde	standaarddeviatie
Zelforganisatie	3,7	0,36
Taakgerichte samenwerking	3,7	0,28
Doelgerichte samenwerking	4,1	0,37
Externe samenwerking	3,7	0,35

Gemiddeld genomen scoren de wijkteams volgens de medewerkers ruim boven het schaalgemiddelde van 3,0. Je kunt dus stellen dat gemiddeld genomen de teams positief oordelen over deze teamaspecten. Daarbij is het oordeel over de doelgerichte samenwerking het meest positief.

De standaarddeviatie is relatief laag, wat betekent dat de verschillen in teamgemiddelden niet groot zijn. Dit wordt verder bevestigd door de cijfers in tabel zes, die de spreiding laat zien in de antwoorden van de teams. Hierbij maken we een onderscheid tussen teams die lager dan het schaalgemiddelde (3,0), tussen de 3,0 en 4,0 en boven de 4,0 scoren.

Tabel 6: wijkteams en hun score op elementen teamwerk (N=107)

	<3,0	3,0 - 4,0	4,0 >
Zelforganisatie	4%	71%	25%
Taakgerichte samenwerking	1%	86%	13%
Doelgerichte samenwerking	-	37%	63%
Externe samenwerking	1%	76%	23%

De afzonderlijke elementen van het teamwerk wordt over het algemeen dus positief beoordeeld door de wijkteammedewerkers. Slechts in een enkel team beoordelen de teamleden een aspect als onvoldoende – relatief het vaakst bij de mate van zelforganisatie. Bij drie van de vier aspecten oordelen de meeste teams ‘gemiddeld’, maar bij doelgerichte samenwerking oordeelt bijna 2/3 van de teams zeer positief over de aanwezigheid van dit aspect. Al met al lijken de teams gemiddeld genomen dus tevreden tot zeer tevreden over deze aspecten van het teamwerk.

Opnieuw zien we verschillen tussen de gemeenten. Op drie van de vier aspecten zijn deze verschillen statistisch significant, alleen op de doelgerichtheid niet. Wat betreft zelfmanagement lopen de gemeentelijke scores uiteen tussen 3,4 (kleine gemeente) en 4,4 (eveneens een kleine gemeente); wat betreft taakgerichtheid ligt dit tussen 3,3 (kleine gemeente) en 4,0 (grote gemeente). Op externe samenwerking zijn de verschillen tussen de gemeenten statistisch gezien het grootst en lopen de verschillen uiteen tussen 3,1 voor een kleine gemeente en 4,0 voor een G4 gemeente. Deze scores duiden erop dat de wijze van organisatie en aansturing door een gemeente van invloed is op de teamkenmerken. Of met andere woorden: gemeenten kunnen deze teamkenmerken beïnvloeden. Ook hierbij past echter te kanttekening dat de verschillen binnen gemeenten (binnen wijkteams) groter zijn dan tussen gemeenten.

## Leiderschap

De manier waarop er leiding wordt gegeven binnen een team is van cruciaal belang voor hoe het team opereert. Immers: niets voor niets is een voetbalcoach zo belangrijk voor de prestaties van een voetbalteam. Daarom is in dit onderzoek ook gekeken naar twee manieren waarop er leiding gegeven kan worden aan de wijkteams. We bekijken achtereenvolgens de mate waarin de leiding richting geeft aan het team (dus bijvoorbeeld duidelijk maakt wat het doel is) en de mate waarin hij of zij steun geeft aan het team (bijvoorbeeld als er problemen zijn). Overigens is het van belang te onderkennen dat – zoals we in het begin van deze rapportage hebben gezien – de wijze waarop de leiding is georganiseerd per gemeente sterk verschilt. In sommige gemeenten heeft een leidinggevende 1 team onder zich, in andere gemeenten stuurt hij of zij meerdere teams aan. Onderstaande tabel geeft hier meer informatie over. Daarbij is ook aangegeven wat de gemiddelde ‘span of control’ per gemeente is.

Tabel zeven geeft een overzicht van de gemiddelde scores over alle teams. Het betreft hier het oordeel van de medewerkers op een 5 puntsschaal.

Tabel 7: gemiddelde score aspecten leiderschap wijkteamwijkteamleiders (N=107)

	gemiddelde	standaarddeviatie
Richtinggevend leiderschap	3,8	0,43
Ondersteunend leiderschap	4,0	0,39

Gemiddeld genomen worden beide aspecten van het leiderschap (richtinggevend en steun) relatief hoog beoordeeld door de wijkteamleden. Er is echter wel spreiding in de antwoorden, wat vooral ook blijkt uit tabel 8. Hierbij maken we opnieuw een score in drie groepen: onder het schaalgemiddelde van 3,0, tussen de 3,0 en 4,0 en boven de 4,0.

Tabel 8: wijkteams en hun score op aspecten leiderschap teamleider (N=107)

	<3,0	3,0 - 4,0	4,0 >
Richtinggevend leiderschap	4%	61%	35%
Steun van leidinggevende	2%	43%	55%

De cijfers laten zien dat over het algemeen de teamleden het leiderschap van de teamleiders als ruim voldoende tot goed definiëren, maar dat er ook teams zijn die aangeven dat hun leidinggevende onvoldoende (dus onder het schaalgemiddelde) scoort op één of beide aspecten. We zien – maar dat blijkt ook al uit tabel 7 – dat de teamleden iets minder positief zijn over het richtinggevende leiderschap dan over het ondersteunende leiderschap. Over het laatste is meer dan de helft van de teams sterk positief.

Overigens moeten we benadrukken dat het hier het gemiddelde oordeel van de wijkteammedewerkers in een wijkteam betreft. Dit gemiddelde oordeel laat onverlet dat het oordeel binnen een wijkteam sterk kan uiteenlopen. Een gemiddeld positief oordeel van het team als geheel kan immers samengaan met een negatief oordeel van een individueel wijkteamlid.

## Randvoorwaarden

Prestaties van wijkteams zullen niet alleen door de hierboven genoemde teamkenmerken worden beïnvloed, maar ook door een aantal randvoorwaarden. In deze rapportage bespreken we een aantal relevante randvoorwaarden, namelijk de beschikbare faciliteiten, de mate waarin de noodzakelijke expertise in het team aanwezig is en de geldende regels en procedures. We bespreken deze randvoorwaarden achtereenvolgens.

## Faciliteiten

We hebben allereerst aan de medewerkers gevraagd om op een tienpunt schaal de werkplekken, de aanwezigheid van vergaderruimtes en de ICT voorzieningen te beoordelen. De resultaten staan in onderstaande tabel.

Tabel 9. Rapportcijfer over aanwezige faciliteiten (N=107)

	oordeel	standaarddeviatie
werkplekken	5,7	1,4
vergaderruimte	5,7	1,5
ICT	5,8	1,1
Totaaloordeel	5,7	1,2

Gemiddeld genomen beoordeelt men de faciliteiten met een hele krappe voldoende (als we tenminste een 5,6 als voldoende definiëren) over de beschikbare faciliteiten. Daarbij is er tegelijkertijd – zoals uit de standaarddeviatie kan worden afgeleid – veel variatie. Dit wordt nog duidelijker in de volgende tabel, waarin we de scores hebben onderverdeeld in onvoldoende (lager dan 5,6), voldoende (tot en met 7) en goed (boven de 7).

Tabel 10. wijkteams en hun score op beschikbare faciliteiten (N=107)

	onvoldoende	voldoende	goed
werkplekken	46%	38%	16%
vergader ruimte	46%	35%	19%
ICT	42%	43%	15%
Totaaloordeel	48%	37%	15%

Bovenstaande tabel bevestigt de relatieve onvrede onder de onderzochte teams over de beschikbare faciliteiten. Een grote minderheid oordeelt onvoldoende over deze faciliteiten, en maar een kleine groep beoordeelt deze als goed.

Er zijn op dit punt verschillen tussen gemeenten, zij het niet heel groot (statistisch gezien net niet significant). Het laagste oordeel is een 5,0 voor een middelgrote gemeente en de hoogste score een 6,4 (eveneens voor een middelgrote gemeente). De drie onderzochte G4 gemeenten scoren respectievelijk een 5,3 en tweemaal een 6,2. De verschillen zijn dus redelijk groot, maar tegelijkertijd zijn er tevens grote verschillen in het oordeel tussen wijkteams binnen een gemeente.

### Aanwezigheid noodzakelijke expertise

Aan de leidinggevendenden is gevraagd of naar hun mening de noodzakelijke expertise om het werk te kunnen doen, in het team aanwezig is. Gemiddeld genomen blijken de leidinggevendenden van mening dat dit inderdaad het geval is. Op een 5-puntschaal scoren de teams hierop gemiddeld een 3,75. Slechts 6% van de teams scoort hierop onvoldoende, en 13% van de teams scoort maximaal.

Ondanks dit positieve beeld zijn er wel vrij grote (statistisch significante) verschillen tussen gemeenten. De gemiddelde score loopt uiteen van 3,0 (voor een kleine gemeente) tot 4,25 (voor een middelgrote gemeente). De scores van de drie G4 gemeenten variëren ook vrij aanzienlijk tussen 3,36 en 4,13.

### Regels en procedures

Een belangrijk onderwerp betreft tot slot de mate waarin werknemers te maken hebben met administratieve taken. Één van de beoogde doelen van het nieuwe zorgstelsel is om de professional meer vrijheid te geven binnen het werk. Zo kunnen zij onder andere hun expertise beter toepassen in het werk. Dit betekent echter niet dat regels geheel afwezig zullen zijn; administratieve taken zijn deels onvermijdelijk, maar overbodige regels kunnen daarbij de professionele autonomie in de weg staan. Aan medewerkers is gevraagd in hoeverre zij te maken hebben met administratieve taken en (in hun ogen) **overbodige regels**. Wij kijken respectievelijk naar in hoeverre men de regels helder en duidelijk vindt (op een 5 puntschaal) en in hoeverre men van mening is dat men te maken heeft met overbodige regels (gemeten op een 10 puntschaal).



Tabel 11: gemiddelde score van helderheid en duidelijkheid regels en procedures (N=107)

	oordeel werknemers	standaard deviatie
Helderheid regels en procedures	2,5	0,29
In hoeverre heeft u in uw werk te maken met dit soort overbodige regels en procedures?*	5,4	0,99

\*Hier staat een 10 voor 'zeer veel overbodige regels en procedures'

Gemiddeld genomen vinden de onderzochte teams de regels en procedures niet heel duidelijk gezien het feit dat de schaalscore beduidend onder het schaalgemiddelde van 3,0 ligt. Daarbij is ook de spreiding relatief gering zoals blijkt uit de standaarddeviatie. Eveneens is men van mening dat men in het werk in behoorlijke – zij het niet in extreme mate – te maken heeft met overbodige regels. Hier scoort men immers net boven het schaalgemiddelde.

Op deze punten blijken aanzienlijke verschillen tussen gemeenten. Statistisch gezien zijn deze verschillen zeer significant ( $p < 0,01$ ). Wat betreft de helderheid van de regels varieert de score tussen 2,5 voor een middelgrote gemeente en 3,2 voor een kleine gemeente. Bij de drie G4 gemeenten is de laagste score een 2,7 en de hoogste een 3,1. Wat betreft de aanwezigheid van overbodige regels is de laagste (= in dit geval 'beste' score) een 3,4 voor een kleine gemeente en een 6,1 voor een G4 gemeente. Beide andere G4 gemeenten scoren hier respectievelijk een 4,7 en een 4,9. Al met al suggereert dit dat dit een aspect is dat gemeenten kunnen beïnvloeden.

### Bevlogenheid

Motivatie speelt bij het leveren van prestaties een belangrijke rol. Motivatie en enthousiasme van medewerkers zijn van belang om iedere dag het welzijn van cliënten centraal te stellen. Met een aantal vragen – ontleend aan een gestandaardiseerde vragenlijst hiervoor – is medewerkers gevraagd naar hun bevlogenheid ten aanzien van het werk en dus de mate waarin zij opgaan in hun werk. De resultaten van deze vragen kunnen worden gevonden in onderstaande tabel. De uitkomst wordt gepresenteerd op een 7 puntschaal.

Tabel 12: bevlogenheid van wijkteammedewerkers (N=107)

	Gemiddelde score	standaarddeviatie
Bevlogenheid gemeten op teamniveau	5,2	0,41

De bevlogenheid wordt beoordeeld als ruim voldoende, waarbij de spreiding relatief laag is. De standaarddeviatie is, logischerwijs, hoger op individueel niveau dan op teamniveau. Dit heeft te maken met het verschil in de  $n$  en dat het teamniveau bestaat uit de gemiddelden van de respondenten werkzaam in dat team. Slechts twee teams scoren onder het schaalgemiddelde (4,0) en drie teams scoren boven de 6,0. Al met al kunnen we dus stellen dat de medewerkers van de wijkteams gemiddeld genomen in vrij grote mate bevlogen met hun werk bezig zijn.

### Een nieuwe vorm van werken

Op verschillende manieren zijn we nagegaan hoe de professionals hun werk beleven in de wijkteams. In dat verband is allereerst belangrijk dat de transitie naar het werken in wijkteams een andere manier van werken impliceert. Sinds de decentralisatie en de invoering van de wijkteams wordt van professionals een andere manier van werken verwacht. Er wordt van hen gevraagd dat zij, nog meer dan voorheen, de eigen kracht van de cliënten activeren en een netwerk pogen te creëren rondom de cliënt. Voor de veiligheid van cliënten en in het kader van de voortgang van het hulptraject is het bovendien van belang dat professionals het traject analyseren en bijhouden. Dit vraagt om een ander gedrag van de professionals dan in de oude situatie voor de decentralisatie. We benoemen dit hier als 'professioneel werken', ofwel de manier van werken zoals beoogd in het nieuwe zorgstelsel.

Gedrag is echter moeilijk te meten – zeker in een survey. Hier speelt een rol dat men zich niet vaak bewust is van het eigen gedrag en de kans dat men het eigen gedrag positiever voorstelt dan dat het is. Toch hebben we een poging gedaan om het gedrag dat wordt verwacht in de nieuwe situatie te meten. Daartoe is een set van 10 items opgesteld, die wij echter omwille van beperkingen van de vragenlijst alleen in de G4 gemeenten hebben voorgelegd. Met behulp van deze items is aan de respondenten gevraagd hoe zij – naar eigen zeggen – met hun cliënten omgaan. Deze 10 items hebben we verdeeld in drie schalen en meten in hoeverre professionals werken aan de eigen kracht van cliënten, in hoeverre zij het netwerk inschakelen bij de hulpverlening en de mate waarin zij het hulpverleningsproces (blijven) analyseren en monitoren. In de volgende tabel negen kunnen we resultaten zien van deze drie schalen. Hierbij is opnieuw gemeten met een tien punt schaal.

Tabel 13: gemiddelde scores van professioneel werken (NB alleen G4 gemeenten)

	gemiddelde score	standaarddeviatie
eigen kracht	8,0	0,51
inschakelen netwerk	7,7	0,48
analyse en monitoring	7,6	0,46

De gegevens wijzen uit dat de professional – althans in de onderzochte G4 gemeenten – zelf van mening zijn dat zij voldoen aan de nieuwe manier van werken. De drie schalen liggen dicht bij elkaar qua cijfers en ook de standaarddeviaties zijn relatief laag. Op twee van de drie aspecten zijn geen verschillen tussen de drie G4 gemeenten. Op één aspect (analyse en monitoring) echter wel, zij het beperkt. Daar variëren de scores tussen 7,4 en 7,9

Hoewel deze resultaten dus positief geduid kunnen worden, moet dit van een kanttekening worden voorzien. Immers uiteindelijk zijn dit de eigen percepties van de professionals. Nadere analyse zou moeten uitwijzen in hoeverre deze eigen perceptie van het gewenste gedrag overeenkomt met gegevens uit andere bronnen.

### Innovatief en reflexief vermogen

De decentralisaties van de zorg naar de wijkteams betekent een nieuwe werkwijze voor de zorgprofessional. Dit vraagt, naast aanpassing aan deze nieuwe manier, ook dat zij zelf nadenken over nieuwe, innovatieve manieren van hulpverlening. Door de decentralisatie hoort de professional immers meer ruimte te krijgen om vorm te geven aan andere

manieren van hulpverlening. In de vragenlijst hebben we hier aandacht aan besteed door aan de leidinggevendenden van de teams in welke mate zij het team 'reflexief' en 'innovatief' vinden. In onderstaande tabel zijn hiervan de resultaten weergegeven. Innovativiteit en reflexief vermogen zijn daarbij op een 5-puntsschaal gemeten

Tabel 14: Innovativiteit en reflexief vermogen van het team (volgens leidinggevende), N=95

	gemiddelde	Standaard deviatie
Innovativiteit	3,5	0,67
Reflexief vermogen	3,6	0,66

Gemiddeld genomen worden de wijkteams in redelijke mate als innovatief of reflexief gezien door de teamleiders. Immers, de gemiddelde score ligt ruim boven het schaalgemiddelde van 3,0. Tegelijkertijd zijn er echter ook behoorlijke verschillen tussen teams, wat kan worden afgelezen uit de relatief hoge standaarddeviaties. De volgende tabel geeft daar nadere informatie over.

Tabel 15: wijkteams en hun score op innovativiteit en reflexiviteit

	<3,0	3,0 - 4,0	4,0 >
Innovativiteit	17%	50%	32%
Reflexief vermogen	13%	56%	31%

De tabel laat opnieuw zien dat de leidinggevendenden de innovativiteit en reflexiviteit van hun wijkteam(s) zeer verschillend beoordelen. Een relatief grote groep (respectievelijk 17% en 13%) geeft een oordeel dat onder het schaalgemiddelde ligt, terwijl bijna een derde een score geeft dat beduidend boven dit gemiddelde ligt (een 4,0 of hoger).

Opnieuw zijn er daarbij verschillen tussen gemeenten. Zowel bij innovativiteit als reflexiviteit zijn deze verschillen statistisch significant. Wat betreft innovativiteit lopen de scores uiteen van 3,2 (middelgrote gemeente) tot 4,5 (eveneens een middelgrote gemeente). De drie G4 gemeenten verschillen hier echter gemiddeld niet of nauwelijks van elkaar met scores van 3,4 en 3,5. Wat betreft reflexiviteit lopen de scores uiteen van 3,3 (middelgrote gemeente) tot 4,6 (middelgrote gemeente), maar ook hier verschillen de G4 gemeenten nauwelijks van elkaar. Bij de geringe verschillen tussen de G4 gemeenten op deze aspecten past wel de opmerking dat de verschillen binnen deze gemeenten tussen de wijkteams soms aanzienlijk zijn. Dit suggereert dat innovativiteit en reflexiviteit niet zozeer door de gekozen organisatievorm als wel door andere aspecten worden beïnvloed. Nader onderzoek wat hier exact een rol speelt is echter noodzakelijk om hier meer zicht op te krijgen.

### **Determinanten van teamprestaties.**

Om een beter zicht te krijgen op de mogelijk factoren die de prestaties van teams beïnvloeden is een regressieanalyse uitgevoerd. Deze analyse is verkennend van karakter en de resultaten kunnen slechts als indicatief worden beschouwd. In de regressieanalyse zijn verschillende ingrediënten van high performance teams meegenomen (zelfmanagement, taakgerichte samenwerking, doelgerichte samenwerking, externe samenwerking en richtinggevend leiderschap). Daarnaast zijn diverse randvoorwaarden in de analyse opgenomen (namelijk teamomvang, faciliteiten, helderheid regels en aanwezigheid expertise). Afhankelijke variabele is het oordeel van de teamleden over de teamprestaties.

Tabel 16: Regressieanalyse met teamprestatie als afhankelijke variabele (N=97)

Doelgerichte samenwerking	0,34**
Taakgerichte samenwerking	0,19
Externe samenwerking	0,04
Richtinggevend leiderschap	-0,06
Aanwezigheid expertise	0,07
Teamomvang	0,07
Helderheid regels	0,04
Faciliteiten	0,17*

R Square = 0.29 \*\* =  $p < 0.05$ ; \* =  $p < 0.10$

In totaal blijken de in de analyse opgenomen variabelen in behoorlijke mate (29%) de perceptie van de teamprestaties te verklaren. Een variabele springt er als determinant van de teamprestaties tussenuit, namelijk doelgerichte samenwerking. Naarmate teams een grotere mate van doelgerichtheid ervaren, zijn zij ook van mening dat de teamprestaties beter zijn. Daarnaast is er een beperkter effect van de aanwezige faciliteiten. Naarmate de faciliteiten beter zijn, zijn ook de prestaties beter. De overige randvoorwaarden spelen geen rol van betekenis, en hetzelfde geldt ook voor de overige determinanten van teamprestaties.

Hierbij past echter wel een belangrijke kanttekening. Feitelijk is het zo dat er grote onderlinge correlaties zijn tussen de verschillende teamkenmerken. Zo ligt de onderlinge samenhang tussen zelfmanagement, taakgerichte samenwerking, stakeholdergerichte samenwerking, doelgerichte samenwerking bijna steeds boven de .60. Met andere woorden het is in zekere zin te eenvoudig om er een factor uit te pikken. Feitelijk worden teams die van mening zijn dat ze goed presteren gekenmerkt door zowel een sterke doelgerichte samenwerking als een sterke taakgerichte samenwerking, externe samenwerking, zelfmanagement en leiderschap. Doelgerichte samenwerking is daarbij echter wel de meest kenmerkende determinant.

De onderlinge samenhang tussen verschillende variabelen blijkt ook uit de volgende analyse waarin de vraag centraal staat 'wat maakt dat teams doelgericht samenwerken?'. We hebben ons daarbij gefocust op de randvoorwaarden en leiderschap.

Tabel 17: Regressieanalyse met doelgerichte samenwerking als afhankelijke variabele (N=97)

Richtinggevend leiderschap	0,56**
Aanwezigheid expertise	0,04
Teamomvang	-0,17*
Helderheid regels	0,07
Faciliteiten	0,00

R Square = 0.34 \*\* =  $p < 0.01$ ; \* =  $p < 0.10$

De analyse geeft een eenduidige uitkomst. Doelgerichte samenwerking hangt in sterke mate samen met richtinggevend leiderschap en daarnaast in beperkte mate met de teamomvang. Voor het laatste geldt dat de mate van doelgerichte samenwerking sterker is in kleinere teams. Dit past binnen resultaten uit ander onderzoek dat grotere teams minder effectief zijn.

Als we beide analyses uit deze paragraaf samennemen, dan kunnen we dus voorzichtig concluderen dat (gepercipieerde) teamprestaties van wijkteams indirect worden beïnvloed door (richtinggevend) leiderschap en teamomvang en direct door doelgerichte samenwerking en faciliteiten. Een voorlopige conclusie is dan dat gemeentes zich vooral hierop moeten richten indien ze de teamprestaties (positief) willen beïnvloeden. Uiteraard wel met de hierboven gemaakte kanttekening dat de verschillende factoren sterk met elkaar samenhangen en dat deze werkelijkheid dus complexer is dan een model kan uitbeelden. Om dit nog verder te illustreren, blijkt bijvoorbeeld uit een volgende stap in onze analyse dat een van de manieren waarop leiderschap van invloed is op prestaties verloopt via het verduidelijken van regels en procedures.

Een laatste kanttekening is dat dit pas de eerste stap in de analyse is. Om beter zicht te krijgen op mogelijke causale factoren van de teamprestaties is er een analyse nodig waarbij objectieve prestatiecriteria op teamniveau in een longitudinaal design moeten worden geanalyseerd. Dit is iets dat we in de toekomst willen doen.

## Literatuur

Arum, S & R. Schoorl (2016). *Sociale wijkteams in beeld*. Utrecht: Movisie  
Kuipers, B. & S. Groeneveld (2014). *De kracht van High Performance Teams. Zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector*. Den Haag: Mediawerf